

## Was ist eigentlich diese Agilität, von der alle reden?

«Intelligence is the ability to adapt to change.» - Stephen Hawking

Das Modewort der Agilität finden wir heute nicht mehr nur in der IT-Branche oder in Ratgebern fürs Alter («Wie bleiben Sie agil?»). Auch die Management- und Selbstentwicklungs-Literatur hat dieses Schlagwort für sich entdeckt und preist damit die vielfältigsten Konzepte an. Doch was ist diese Agilität überhaupt und warum ist sie für uns als Menschen und insbesondere in der Bibliothek in der heutigen Zeit so wichtig?

### Agilität als Trend und Modewort

Würde man sich an den [Duden](#) halten, verstünde man unter dem Adjektiv «agil» lediglich «von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig». Im Kontext dieses Textes versteckt sich jedoch hinter der Agilität ein umfassendes Konzept zum Umgang mit sich immer wieder ändernden Rahmenbedingungen und Einflüssen und vereint verschiedenste Frameworks, Prozessmodelle, Methoden und Praktiken unter sich. Ohne hierfür eine exakte historische Abhandlung konsultiert zu haben, kann man durchaus behaupten, dass agile Praktiken ihre Wurzeln im Umfeld der Softwareentwicklung haben – und der japanischen Industrie. Schon vor Jahrzehnten zeigte sich in der IT-Branche, dass man mit den klassischen Methoden des Projektmanagements oft keine optimalen Ergebnisse erzielt. Die klassischen Methoden waren und sind auch heute noch recht starr und weit in die Zukunft blickend. Zu oft jedoch ändern sich in der schnelllebigen Welt der Informatik die Wünsche der Kund\*innen und die Rahmenbedingungen in wesentlich kürzeren Zyklen. Als Folge davon entwickelten sich über die Jahre in verschiedenen Unternehmen neue Methoden, um mit diesen Veränderungen umzugehen. Dies resultierte im Jahre 2001 in der Formulierung des sogenannten [Agilen Manifests](#) durch Vertreter\*innen verschiedenster Firmen und Praktiken. Das Manifest formuliert die Priorisierung folgender Werte:

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlung
- Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans

Das heisst, man löste sich von der Denkweise des klassischen Projektmanagements (ohne diese Methoden jedoch völlig fallen zu lassen) und hob neue Prinzipien in den Vordergrund. Eines der sich auf diese Werte beziehenden Prozessmanagement-Frameworks namens Scrum formuliert diesen Einfluss sehr schön, wenn es auf seine theoretische Basis des Empirismus verweist (vgl. S. 4-5 des [Scrum Guide](#)). Empirismus bedeutet nichts anderes, als dass man Wissen aus Erfahrung gewinnt und Entscheidungen auf der Basis von Fakten und neuen Erfahrungswerten trifft. Dafür braucht es die drei Säulen Transparenz, Überprüfung und Adaption. Das bedeutet, alle Beteiligten haben ein gemeinsames Verständnis eines gewünschten Ergebnisses oder Plans, überprüfen regelmässig, ob die Roadmap und die Erreichbarkeit dieses Ergebnisses noch einhaltbar ist und passen bei Bedarf zeitnah(!) die Anforderungen an, um die Roadmap einhalten zu können. Das bedeutet im Unterschied zum klassischen Projektmanagement, dass nicht auf Biegen und Brechen das Soll-Ergebnis erzielt werden muss, selbst wenn dafür der Zeitplan verlängert, Überstunden geleistet oder Mehrkosten verrechnet werden müssen. Vielmehr wird im agilen Prozessmanagement der Zeitplan streng eingehalten, jedoch die Ausgestaltung des Ergebnisses den Umständen entsprechend angepasst (was in der Praxis ohne spürbaren Qualitätsverlust sehr viel häufiger problemlos möglich ist, als man denkt).

Wenn man in diese Richtung weiterdenkt, kann man die Werte und Prinzipien des Agilen Manifests und des Empirismus in drei Gesetze ableiten, die beschreiben, was ein agiles Unternehmen auszeichnet (wie dies Stephen Denning in seinem Buch «The Age of Agile» gemacht hat):<sup>1</sup>

- **Gesetz des Kunden:** Wir legen den Fokus stets auf unsere Kund\*innen, bestehende wie auch neue. Wir informieren uns über ihre Bedürfnisse, fühlen uns in sie hinein – aber sind uns auch bewusst, dass wir nicht immer alle zufriedenstellen können.
- **Gesetz des Netzwerks:** Alle wichtigen Informationen fließen schnell dorthin, wo sie gebraucht werden, um rasch und effektiv auf Veränderungen reagieren zu können – auch zwischen verschiedenen Teams und losgelöst von einer klassischen Unternehmenshierarchie.
- **Gesetz des kleinen Teams:** Eine effektive und effiziente Zusammenarbeit zwischen allen Aspekten eines Prozesses findet im interdisziplinären Team und mit einer überschaubaren Anzahl Personen statt. Alle kennen das Ziel, alle kennen den Zeitplan, alle ziehen an einem Strang.<sup>2</sup>

Ein agiles Unternehmen zu sein heisst also, dass wir die vorhandenen Energien fokussieren, immer wieder Neues lernen, Potenziale zur Verbesserung entdecken und uns selbst optimieren. Emporgestiegen aus der schnelllebigen Welt der Informatik, werden agile Konzepte seit einigen Jahren auch in anderen Wirtschaftsbereichen entdeckt und übernommen. Denn die Dynamik der Digitalisierung und des 21. Jahrhunderts betrifft heutzutage alle Unternehmen und Menschen und kann individuell hautnah erlebt werden (man erinnere sich nur daran, wie wenige Jahre uns selbstverständlich erscheinende Dinge wie ein iPhone, Netflix oder schnelle Datenleitungen bereits existieren). So hat sich unsere Arbeitswelt zunehmend verändert. Ressourcen werden knapper, Einzelpersonen im Unternehmen können kaum noch autark agieren, stattdessen wird viel Wert auf Optimierung und Effizienz, Kooperation und Teamarbeit gelegt. Methoden des agilen Prozessmanagements bieten Wege und Mittel, um diesen Entwicklungen zu begegnen und zugleich zeitnah und flexibel mit immer komplexeren und häufigeren Veränderungen umgehen zu können.

## Agil im «Unternehmen Bibliothek»

Natürlich sind agile Methoden in gewinnorientierten Unternehmen entstanden. Diese sind gezwungen, sparsam und effizient mit begrenzten Mitteln umzugehen und gleichzeitig eine hohe Kundenzufriedenheit zu erzielen, wollen sie erfolgreich am Markt sein. Im Zuge der immer wieder dem Spardruck von Trägern zum Opfer fallenden Kultur- und Bildungsbudgets gilt dieser Umstand jedoch immer mehr auch für Bibliotheken. Ein möglicher Ausweg ist die Bewerbung um Drittmittel von Projekt-Förderprogrammen wie von swissuniversities, National- oder anderen Fonds oder auch von privaten Stiftungen. Diese sind aber meist an Bedingungen geknüpft. Auch in Bezug auf die Kundenzufriedenheit leben wir Bibliotheken von unseren Nutzer\*innen und ihren Bedürfnissen. Wir entwickeln neue Angebote, reagieren auf Trends und sind im täglichen persönlichen Kontakt mit ihnen. Mit der Digitalisierung der Gesellschaft wird der Bedarf nach Veränderung und Erneuerung unseres Angebots zudem immer häufiger verlangt. Können da agile Methoden eine Hilfe sein?

---

<sup>1</sup> Denning, Stephen (2018). – The Age of Agile. How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. – New York: AMACOM.

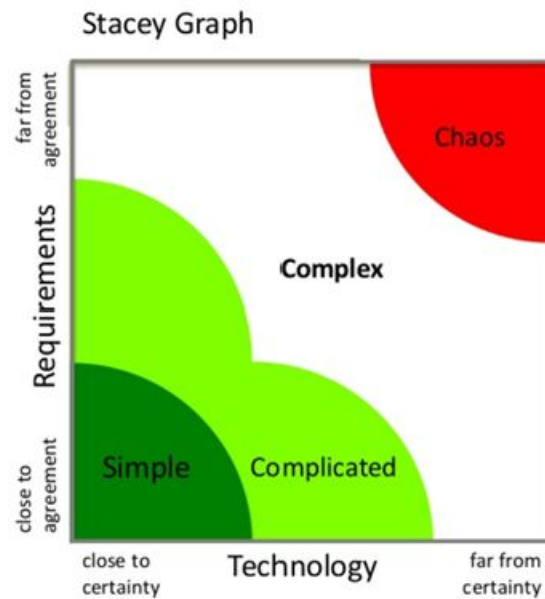
<sup>2</sup> Tatsächlich gibt es verschiedene Auslegungen dazu, wie gross ein Team optimalerweise sei. Während Scrum die handliche Grösse von drei bis neun Personen empfiehlt, geben andere Ansätze eine Spanne zwischen acht und zwölf Personen an. Nicht wenige nehmen Bezug auf die von George A. Miller postulierte Millersche Zahl, die zwar ursprünglich nur die (heute umstrittene) Tatsache beschreibt, dass ein Mensch gleichzeitig  $7 \pm 2$  Informationseinheiten im Kurzzeitgedächtnis halten kann. Diese Zahl wurde aber in verschiedenen Kontexten übernommen, so dass heute auch bei Teams und Besprechungen ab sieben Personen ein Absinken der Effizienz angenommen wird (vgl. Glaser, Christian (2019). – Risiko im Management. – Wiesbaden: Springer). Amazon wiederum wurde bekannt für die Zwei-Pizza-Regel: Wenn ein Team von zwei Pizzen nicht satt wird, ist es zu gross – eine bildhafte Umschreibung für acht Personen.

Absolut, denn agile Frameworks wie beispielsweise Scrum oder [Kanban](#) funktionieren nicht nur bei der Entwicklung von Software. Man ist nicht einmal gezwungen, diese Konzepte umfassend einzuführen. In vielen Kontexten ausserhalb der Informatik macht eine wortgetreue Umsetzung sogar eher wenig Sinn. Einige interessante und hilfreiche Praktiken aus der agilen Welt sind jedoch:

- **Daily Standup:** Hierbei trifft sich ein Team jeweils zu Beginn eines Arbeitstages und tauscht sich kurz über drei Punkte aus: Was habe ich gestern gemacht? Was habe ich heute vor? Wo sehe ich Hürden oder wo brauche ich Unterstützung? Diese Standups sind zeitlich begrenzt (ein gebräuchliches Maximum liegt bei 15 Minuten) und werden in lockerer Runde abgehalten – im Stehen und ohne Protokoll. Ziel ist die regelmässige Synchronisierung im Team und die frühzeitige Problemerkennung. Wird Diskussionsbedarf entdeckt, treffen sich die betroffenen Personen im Anschluss an das Standup.
- **Retrospektiven:** Das Instrument der Retrospektive ermöglicht es einem Team, mindestens einmal im Monat zusammenzukommen und sich einige Stunden Zeit zu nehmen, um die Zusammenarbeit in Bezug auf Menschen, Beziehungen, Prozesse und Werkzeuge zu beleuchten. Konnten wir gut arbeiten? Gibt es eine schwelende Krise, die es zu lösen gilt? Taugen unsere Werkzeuge und Hilfsmittel oder sollten wir etwas austauschen? Funktioniert unsere Zusammenarbeit in der aktuellen Art und Weise? Das Ergebnis der Retrospektive bleibt kein Papiertiger, denn für die Folgewochen nimmt sich das Team ein oder mehrere Massnahmen vor, die die entdeckten Schwachstellen beheben und die Zusammenarbeit verbessern sollen.
- **Timebox:** In Bezug auf eine gute Zeitplanung wird viel von Timeboxen gesprochen. Denn mit zunehmender Länge werden Meetings oftmals unproduktiv und die Beteiligten müde. Eine zeitliche Obergrenze hilft dabei, sich auf die wesentlichen Themen zu fokussieren. Zugleich spricht beispielsweise Scrum von sogenannten Sprints: Begrenzte Zeitfenster von maximal vier Wochen, für die jeweils das Erreichen eines konkreten Ergebnisses geplant wird. Diese Sprints reihen sich nahtlos und im Prinzip endlos aneinander und werden jeweils durch ein Planungsmeeting initiiert und mit einer Review der Ergebnisse und einer Retrospektive (siehe oben) abgeschlossen. In dieser Timebox von maximal vier Wochen wird effektiv an einem bestimmten Ziel gearbeitet. Wie viele Projekte kennen wir aus dem Alltag, die nur schleppend vorankommen, weil man sich eher sporadisch trifft und zugleich durch viele andere Projekte in Beschlag genommen wird? Wenn man sich als Team hingegen eine Timebox gibt und in dieser fokussiert ein Ergebnis erarbeitet, steigert das die Effizienz der eigenen Arbeitsweise und die Zufriedenheit des Teams.
- **Flow:** In Kanban spricht man vom sogenannten Flow, der bewirken soll, dass sich möglichst wenige Aufgaben anstauen und die Parallelität der laufenden Arbeiten reduziert wird. Ein interessantes Prinzip ist die Limitierung der Work in Progress. Wir glauben gerne, dass wir erfolgreiche Multitasker sind und planen mit Überzeugung unsere Mitwirkung in gefühlt einem Dutzend Projekten gleichzeitig – natürlich neben dem Tagesgeschäft. Tatsache ist jedoch, dass das menschliche Gehirn so nicht funktioniert. Durch den Wechsel zwischen verschiedenen Projekten und Themen verlieren wir stets Zeit. Begrenzt man jedoch die an einem Tag zu bearbeitenden Aufgaben auf ein überschaubares Mass und fokussiert sich auf diese, arbeitet man konzentrierter und effizienter – und hat nebenbei abends das Gefühl, wirklich etwas geschafft zu haben.

## Also müssen wir agile Methoden einführen?

Nein, selbstverständlich nicht. Es ist längst offensichtlich geworden, dass die agilen Methoden nicht in allen Arbeitskontexten und für alle Aufgaben Sinn machen. Und natürlich muss man auch nicht auf jeden Trend aufspringen. Agile Frameworks wie Scrum erhöhen beispielsweise den Aufwand für die Steuerung und Abstimmung, wenn man sie auf einfache oder Routine-Aufgaben anwendet. Erst dann, wenn Aufgaben komplex oder gar chaotisch werden, das Ergebnis nicht bereits im Voraus und im Detail klar ist oder während der Arbeit kurzfristige Änderungen zu erwarten sind, helfen diese Methoden bei der Planung und der Realisierung der Aufgaben. Die nebenstehende Grafik von Ralph Stacey visualisiert diesen Zusammenhang auf plastische Weise.



(source: Ralph Stacey, University of Herfordshire)

Natürlich bringen die Bestrebungen auch wenig, wenn man trendbewusst top-down agile Methoden einführen möchte, diese dann aber in ein enges Korsett an Management-Erwartungen («Dann werden wir noch produktiver!») und Rahmenbedingungen («Es darf sich aber sonst nichts verändern und ich will die volle Kontrolle behalten!») gezwängt werden. Agile Methoden brauchen gewisse Freiheiten, während sie gleichzeitig die Kultur des Unternehmens und des Miteinanders verändern werden. Auch sollten agile Prozessmanagement-Frameworks nicht dogmatisch einer bestehenden Struktur oktroyiert werden. Vielmehr sollten die Menschen und Arbeitsumstände miteinbezogen und berücksichtigt werden.

Agilität stellt aber auch Anforderungen an das Team. Kann es mit Fehlern umgehen? Nicht zu Unrecht gibt es im agilen Prozessmanagement den geflügelten Satz «Scheitere früh und oft». Trial-and-Error muss erlaubt sein und gelebt werden. Nicht nur von Vorgesetzten – jedes einzelne Teammitglied muss sich selbst Fehler erlauben können. Das liegt nicht jedem Menschen, ist aber erlernbar. Schliesslich werden Fehler sowieso gemacht. Wenn man sie jedoch früh entdeckt und offen und konstruktiv mit ihnen umgeht, wird es möglich, sie zu analysieren und Verbesserungen abzuleiten (Stichwort: Empirismus). Und damit in kurzer Zeit sehr viel zu lernen und gemeinsam als Team zu wachsen.

Agile Prozessmethoden verändern also die Unternehmenskultur. Experimente nehmen zu, die Kommunikation wird reger und ehrlicher und das individuelle Wissen wird im Team geteilt. Das funktioniert jedoch nur, wenn auch die Vorgesetzten die Offenheit haben, dies zuzulassen. Der Weg wird zu Beginn ein anstrengender sein, aber auch ein lohnender.

## Eine nette Theorie, aber ...

Was ich bislang geschildert habe, ist nicht nur Theorie. In der Universitätsbibliothek Basel beschäftigen wir uns seit Jahren mit agilen Prozessmethoden, vornehmlich mit Scrum. Sei es im Kontext des Metakatalogs swissbib oder bei der Einführung der digitalen Langzeitarchivierung. Aber auch im, seit diesem Februar laufenden Projekt zur Entwicklung der neuen Memobase arbeiten wir mit Scrum. Das ist insofern sogar nötig, da mehrere Unternehmen an verschiedenen Standorten beteiligt sind, die aber gemeinsam ein komplexes und innovatives Produkt erarbeiten sollen – natürlich mit perfekt aufeinander abgestimmten Komponenten und mit möglichst reibungsloser

Kommunikation. Ebenso wurde die neue Webseite der Universitätsbibliothek Basel mit Elementen aus Scrum entwickelt. Insbesondere wurden verschiedene Timeboxen definiert, in denen sich mehrere Personen aus der gesamten Bibliothek ihren fachspezifischen Webseiteninhalten widmeten und sie in das Contentmanagement-System übertrugen. Auch die Daily Standups erfreuen sich einer gewissen Beliebtheit. Sie wurden in verschiedenen Abteilungen bzw. Teams in unterschiedlicher Form eingeführt und bereichern seither die Zusammenarbeit.

Zugegeben, die bislang geschilderten Projekte schlagen ihre Wurzeln immer noch mehrheitlich in der IT-Abteilung. Richten wir jedoch unseren Blick auf die Zentralbibliothek Zürich, zeigt sich, dass agile Methoden auch in anderen Bereichen funktionieren. Beispielsweise bei der Entwicklung neuer e-Learning-Angebote, bei Kundenforschungsprojekten oder bei der Einführung des [Escape Games](#) zu «Schnebelhorners Vermächtnis», das neue Wege zeigt, wie historische Bestände einem interessierten Publikum vermittelt werden können.

Auch Kanban ist keine Neuheit in Bibliotheken. Die ETH-Bibliothek publizierte bereits im Jahr 2016 einen [Beitrag in ihrem Blog](#) mit dem Titel «Kanban: Die Kunst, eigene Arbeit in den Fluss zu bringen». Eine Wirkung, die ich persönlich nur bestätigen kann, da ich meine persönliche Pendenzenliste schon seit längerem nach dem Kanban-Schema führe und mein Alltag dadurch übersichtlicher und konzentrierter wurde.

## Mögliche erste Schritte

Müsste ich mich kurz fassen, würde ich das agile Prozessmanagement wie folgt zusammenfassen: «Ein selbstorganisiertes und selbstreflektiertes Team, das offen ist für Änderungen, erarbeitet in regem Austausch mit Beteiligten und Nutzer\*innen und in kurzen, regelmässigen Zeitabschnitten ein tolles und zufriedenstellendes Ergebnis.» So clever das nun klingt, muss man aber Frameworks wie Scrum oder Kanban nicht dogmatisch befolgen. Natürlich sind die darin geschilderten Praktiken, Events und Richtlinien aufeinander abgestimmt und gut erprobt. Aber sie funktionieren in corpore nicht in allen IT-fernen Kontexten optimal. Zentral ist immer, dass die Arbeit des Teams unterstützt und nicht behindert wird. Bereits einzelne Methoden aus der agilen Welt können jedoch das Arbeitsklima nachhaltig positiv beeinflussen. Möchte man erste agile Luft schnuppern, empfehle ich die Einführung von Daily Standups, monatlichen Retrospektiven oder rudimentären Kanban-Boards zur Arbeitsplanung. Was daraus folgen kann: Man lasse sich positiv überraschen.

Wer sich in das Thema vertiefen möchte, dem empfehle ich als Erstes das Buch «Agiles Projektmanagement» von Jörg Preussig, das eine gute und kurze Einführung in die Thematik mit vielen Verweisen auf klassische Methoden und Nicht-IT-Projekte gibt.<sup>3</sup> Weiterhin zeigen [ProAgile](#) auf ihrer Webseite eine umfassende Übersicht über Literatur zu verschiedenen Aspekten. Und wer nun meint, dass dank Corona so etwas aktuell ja doch nicht funktioniert, dem lege ich den [Remote Guide](#), ebenfalls von ProAgile ans Herz. Aus Projekten wie Memobase kann ich berichten, dass Scrum mit rein virtuellen Teams tadellos funktioniert. Zu all diesen Methoden gibt es übrigens auch gute und kurze Erklärvideos auf Youtube oder Weiterbildungskurse auf Plattformen wie Coursera, LinkedIn Learning oder Udemy.

Und falls ihr selbst bereits Erfahrungen mit agilen Methoden gesammelt habt oder noch sammeln wollt, würde ich mich über einen Austausch freuen – insbesondere auch über die Vielzahl an Anwendungsmöglichkeiten im Bibliotheks- oder Archivkontext.

---

<sup>3</sup> Preussig, Jörg (2018). – Agiles Projektmanagement. Agilität und Scrum im klassischen Projektumfeld. – Freiburg: Haufe.